

東洋大学学術情報リポジトリ Toyo University Repository for Academic Resources

# グローバル化に向けた日本流経営からの脱却：スミダとサムスンに学ぶ（経営者教育研究グループ）

著者	中村 久人
雑誌名	経営力創成研究
号	8
ページ	47-57
発行年	2012-03
URL	<a href="http://id.nii.ac.jp/1060/00003363/">http://id.nii.ac.jp/1060/00003363/</a>

# グローバル化に向けた日本流経営からの脱却 —スミダとサムスンに学ぶ—

## Globalization and Breakaway from Traditional Japanese Management: Lessons from Sumida and Samsung

東洋大学経営力創成研究センター 研究員 中村 久人

### 要旨

本稿では、日本企業が真のグローバル化に到達するためには従来からの日本流経営から脱却しなければならないことを主張するものである。ここでいう脱却の意味は日本流経営をすべて捨て去り、例えば米国流経営への収斂を目指すものではない。日本流経営の良質の部分は維持・発展させ、そうでない国際的に移転可能でないもの、グローバルな普遍性を持たないもの、グローバル化を阻止する要因や制度などは廃止して、新しい制度・やり方を導入しようとするものである。

本稿では、先ず、多くの代表的な日本企業を会員に持つ社経済同友会の「第16回企業白書」にみる「日本企業にとってのグローバル化」の方向性を確認したうえで、グローバル企業として先駆的と思われるスミダコーポレーションとサムスン電子のケースを採り上げる。グローバル化を目指す他の日本企業がスミダとサムスンのグローバル経営から学ぶべきことは多いと思われる。

両社においてはどのような制度・やり方を廃止したのか、それに代わってどのような制度・やり方を導入したのか、どのようなプロセスを辿ってグローバル企業になり得たのか、等を具体的にみて行きたい。それを通じて今後の日本企業のグローバル経営の方向性を明らかにしようとするものである。

キーワード (Keywords): グローバリゼーション (Globalization)、日本流経営 (Japanese-type management)、新・日本流経営 (New-type of Japanese management)、グローバル経営 (Global management)

### Abstract

This paper advocates that Japanese companies have to break away from traditional Japanese-type management in order to reach true globalized ones.

At first, we see the global direction many typical Japanese companies think of by “Doyukai Report.” Afterward, two global companies, Sumida Corporation and Samsung Electronics are reviewed as the case study. We examine what kind of systems or elements they abandoned to become global companies, and instead what kind of new systems or elements they introduced.

## はじめに

日本企業のグローバリゼーションは今後いかなる方向性を持って進むべきであろうか。その羅針盤たりうる実践的な拠りどころはどのようなものであろうか。日本企業のグローバリゼーションの方向性は、標準化すべきは標準化し、適応化すべきは適応するとしても、米系企業や欧州系企業のそれと比べてどの点が同じで、どの点が違うのであろうか。

本稿では、日本企業のグローバリゼーションの方向性と拠りどころを求めて、まず 2009 年に(社)経済同友会が発表した「新・日本流経営の創造」(『第 16 回企業白書』) やそれを参考にして 2010 年に行われた「企業アンケート調査」(東洋大学経営力創成研究センター、2011) をベースにして日本企業は特にグローバリゼーションをどのように受け止めどの方向に行こうとしているのかを探ってみたい。

また、小さな町の電気店から一躍グローバル企業に躍り出て、日本の他の大企業が恐ろしくてできなかったグローバリゼーションのための組織改革を次々に実行してきたスミダコーポレーションについて、グローバル経営への挑戦をいかに行ったのか、他の日本企業が学ぶべき点は何かなどを検討したい。

さらに、最近になって半導体、液晶、携帯電話などの分野で一躍グローバル市場での存在感を増しているサムスン電子の躍進ぶりとその成功要因について日本企業との比較を交えて分析を行いたい。また、日本企業がグローバル経営において同社から学ぶべき点も検討してみたい。

## 1. グローバル化と日本流経営

今日では「日本流経営」は国内での有効性を云々する時代から国際場裡での有効性を問われる時代になっている。国際的に移転可能な日本流経営、グローバルな普遍性を有する日本流経営が希求され、実行される段階になっている。

しかし、そうであれば日本企業に求められる経営はもはや日本的経営あるいは日本流経営と呼ばれてきたものではなくて、それからの脱却となるであろう。日本流経営からの脱却では、「変えてはならないもの」と「変えるべきもの」を峻別し、変えてはならないものは温存・保持し、さらに発展させ、「変えるべきもの」は万難を排してドラスティックな変革を行うべきである。

それでは日本企業のこれまでの強みであり、残存させ、さらに発展させるべきもの、変えてはならないものは何であろうか。

### 1.1 日本企業の強みとして残すべきもの

経済同友会『第 16 回企業白書』(2009) によれば、日本企業の強みとして認識されてきたものとして次のものを挙げている。

- ① 経営者の高い倫理観・道徳心：経営者は自らを厳しく律しており、自己犠牲的精神を有する

- ② 長期的視野に立った経営：戦略立案、戦略の一貫性・継続性等
- ③ 徹底した生産性・効率性の追求：絶えず改良・改善していく能力
- ④ コンセンサス経営に基づく実行の程度の高さ：合意形成までには時間がかかるが、一旦合意が形成されると確実に実行される
- ⑤ 環境に優しい技術・製品を生み出す力：環境との調和を大切にし、微妙な自然・環境の変化を敏感に感じとる感性
- ⑥ 優れた擦り合わせ技術：現場の創意工夫や微妙な相互調整による最適化
- ⑦ サプライヤー・協力企業との連携の強さ：強固な信頼関係
- ⑧ プロセス・イノベーション：たゆまざる生産プロセスの改善・革新
- ⑨ 現場の当事者意識の強さ：階層社会ではないので普通の人たちがやれる
- ⑩ 長期的関係をベースとした信頼：短期的な利益機会を追わない

さらに、経済同友会の同白書では、成功している日本企業は、経営者が経営理念の伝道師としての役割を果たし、人材育成に自ら参画し、グッドコミュニケーターとしての顔を持っていること、現場の強さと連携があること、顧客重視の考え方を理念として持っていること、人づくり（現場を支える人材、リーダー、中間管理者等）を重視していること、等を挙げている。以上の強みから、今後とも維持・強化すべき日本企業の強みとして、①企業理念に基づく経営、②長期的視点に立った経営、③広義のものづくり力、④人づくり、⑤積極的なイノベーション志向経営等、を挙げている。

しかし、日本企業の経営は、グローバル化の推進にあたっては多くの課題を抱えていると言わざるを得ない。同白書では、先進国・新興国市場双方に進出する際の課題として、①グローバル人材の育成と活用、②M&A を梃子とした成長戦略、③コーポレート・ガバナンスと CSR、等を挙げている。

グローバル人材の育成と活用についての課題では、まず、グローバルリーダー育成に必要なプロセスに踏み込み、経営者自身の参画と企業リソースの有効な配分、企業理念の明確化・明文化、リーダーシップ教育（社内・社外）、実践的 OJT（海外勤務、抜擢等）に言及している。次に、ダイバーシティの促進を挙げている。そのためには、機会均等な人事制度・企業文化の構築、日本本社のグローバル化、上級管理者への女性の登用、世界中からの優秀な人材の確保が必要になる。

M&A を梃子とした成長戦略の課題では、まず M&A を採り上げる問題意識として、国内市場での過当競争による消耗戦からの脱却、成長の糧としてのグローバル化、国内資本市場のグローバル化等を挙げている。次に、経営者としての心構えをいくつか述べている。M&A を成長戦略の選択肢（何でも自前主義の NIH からの脱却）として捉えること、最善の買収防衛策として最良の経営を行うこと、中堅・中小企業にとっても有効な手段であること、等の自覚である。

コーポレート・ガバナンスの課題は、透明性・客観性・迅速性・開示性が担保される体制の構築である。ガバナンス体制としては、例えば取締役会への独立社外取締役や委員会制度の導入である。CSR の課題は、グローバルな企業市民としての日本企業の役割重視である。CSR 活動もグローバル化し、各国・地域の価値観に応じた社会貢献が必要である。

## 1.2 日本企業のひきこもりモデル

しかしながら、これまで多くの日本企業は、ほぼ完全にドメスティックな経営モデルの中で経営を行ってきたといえる（経済同友会、2009）。このモデルの原型はすべての拠点が日本国内にあり、従業員はほとんどが日本人であり、さらに以下のような特徴を有するモデルである。

- ・市場シェアと売上の最大化が基本
- ・差別化が困難なため価格戦略とチャネル戦略が中心
- ・全国一律の製品の供給
- ・収益性を無視してでも受注に走る傾向
- ・慣れ合い風土の長期的雇用関係
- ・人材選抜・抜擢プロセスの基準が不明確・不透明
- ・ミドル以下の指示待ちが顕著
- ・財務的には、メインバンクとの良好な関係が最重要
- ・資本コストの概念、サンクコストの概念が希薄
- ・コミュニケーション活動の対象は日本人のみ
- ・英語を使わないこと、「腹芸」ができることが重要なスキル、等

以上のような経営が支配的であるモデルを同白書では「ひきこもりモデル」と名づけている（経済同友会、2009）。当然ながら、ひきこもりモデルの日本流経営はそれから脱却して、基本的には捨て去るべき前世紀型モデルといえよう。

## 1.3 「新・日本流経営」の今日的モデルと近未来モデル

上記のひきこもりモデルから脱却したいいくつかの日本企業は「新・日本流経営」の「今日的モデル」やさらに「近未来モデル」に到達することになる。国内での売上高、外国人従業員数およびその比率については、例えば、感覚的な言い方だが、今日的モデルでは、国内売上高は40%、アメリカ、欧州、アジア他が三分の一ずつであり、従業員の半数以上は既に外国人従業員であるが、彼らは海外の販社と工場に集中している。それがさらに発展した近未来モデルでは、例えば、国内売上高は20%、外国人の全従業員に占める割合はますます増加（日本人比率の大幅低下）し、本社も含め全機能（販売や生産の機能ばかりでなく）でグローバル化が進行している状態である。

特に、近未来モデルについて、いくつかの特徴を挙げれば以下ようになる。

- ・研究開発を世界複数拠点で展開
- ・キーポジションに外国人を配置
- ・顧客ニーズへの対応のためダイバーシティ（女性、外国人の採用）が推進
- ・外国人の日本本社での勤務経験の拡大と共に多くの分野で見える化が促進
- ・現地への権限委譲と企業理念の実践と普及・浸透
- ・リーダー登用に世界統一の基準とプロセスの導入
- ・低コスト製品開発やモジュール化を補完するため新興国企業のM&Aを展開

しかしながら、今日の多くの日本企業では、国内売上高は総売上高の半分以下であり、従業員の外国人比率も半分以下であり、大半は現地の販社勤務である。

同白書では、「今日的モデル」以前のこのようなモデルを「新・日本流経営」の「源流モデル」と称している（経済同友会、2009）。

次に、このような段階にある日本企業が更なるグローバリゼーションを推進するに当たって参考になると思われる 2 つの企業の経営について検討してみたい。

## 2. スミダの「グローバル経営」への挑戦

スミダコーポレーション(株)（以下スミダという）は 1950 年先代社長の八幡一郎氏によって創業された。同社は東京・下町の小さな電気店（墨田電気商会）から出発し、2000 年には東証一部上場企業となったのである。

### 2.1 スミダを探り上げる理由

この企業がグローバル企業としても注目されている。一郎氏の長男、八幡滋行現 CEO は「顧客は世界、生産も世界、経営も世界、けれど国籍は日本」、「考え方を、単に日本のみからグローバルに切り替えるだけで、その可能性は 1 億人相手から 65 億人相手に変わり、市場が 65 倍になる。結果、よい人材を集められる可能性も 65 倍に。資金調達も日本だけではなくるのです」と述べている（桐山、2010）。国籍は日本というのは、「日本国籍のグローバル多民族企業」という意味である。

現在のスミダは、電子部品の L 素子（コイル、トランス、インダクタ）の専門メーカーである。今や、売上の 80% は海外市場であり、社員数は約 2 万人、うち日本人は 622 名である。研究開発費の半分は海外で投資し、製造は 9 割以上を海外の工場で行っている。株主の持株は 4 割以上が外国資本である。日本企業としては珍しい文字通りのグローバル企業である。

八幡 CEO は「日本的な、ドメスティックな企業観や企業文化を潔く捨てた」と述べている。それは現地で日本的経営を押しつけることが、日本文化を押しつけることになるからである。同氏は日本人の集団主義の共同体意識を壊す必要があったと言う。

また、「スミダの一員である限り差別はしない。スミダに国籍はない」とも言う。そして、あらゆる民族が快適に過ごせる組織への変革を推進している。「違いを認めること、それをプラスとして超えること、それにチャレンジし続けること、それがグローバル経営である」と述べている（桐山、2010）。

さらに、同氏は人材育成において一番大切なこととして管理者と経営者は違うことを強調している。例えば、日本企業は海外子会社の社長に本社の管理者を派遣することが多いが、これではグローバリゼーションの中での生き残りは難しいと述べている。欧米では会社のトップは他社から持ってくるのが一種定着している。管理者の仕事と経営者の仕事は全く違うという考え方である（桐山、2010）。この点については、我々の研究調査（東洋大学経営力創成研究センター、2011）でも注目した点であった。

## 2.2 スミダの「グローバル経営」

次に、スミダがいかにしてグローバル企業になったかをみてみたい。まず、スミダでは「部課長制度」を廃止し、事業の1つ1つをビジネスユニットという単位に細分化することで、「ユニット制」を採用した。それに伴い、事業活動をプロジェクトごとに実行する機動力のある体制が整備されたのである。新たなプロジェクトが立ち上がるごとに、各事業分野のビジネスユニットが結集してチームをつくり課題に取り組む。

八幡氏は、「部課単位の集団責任体制ではなく、個人が企業とどういう契約をして、どういう役割を担っているのかを明確にしたかった」と言っている。このようにして整備された「プロジェクト・マネジメント型組織」の機動力は、すぐにスミダの強さになったのである。

また、権限委譲された各ビジネスユニット間でリーダーが話し合うので稟議書もなく社内調整に時間を要しない。従って、短納期・高品質・高顧客満足度を一挙に実現したという。

さらに、スミダはグローバル経営の推進のため社内において英語を共通語としている。特に、取締役、執行役以上の会議は英語が原則であり、議事録や公式記録も英語である。社内共通語を英語にしたメリットは2つある。1つは、瞬時にすべてのグループ会社に情報を伝達できることで仕事がスピードアップし、コストの削減も可能になること。もう一つは、言語間の誤差がなくなり、コミュニケーションギャップも解消されることであるという。新しい知識や技術をいち早く手に入れるには社員が英語に親しんでいることが必要である。英語を使わないと情報力に限界があり、事業の発展力を弱めてしまうことになる。また、グローバルな市場で活躍できる優れた人材を確保するためにも英語で活躍できる場を社内につくることが重要である（桐山、2010）。

さらに、スミダは純粋持株会社に移行し、それと同時に人事権を各事業会社の人事部門に委譲している。そして、持株会社のグローバル人事部門ではグループ全体の人事戦略や人材育成の基本方針を決定する。また、「年功序列制度」を廃止することにより実力主義への転換を図っている。それはピラミッド型階層組織の破壊である。この階層組織が内向き組織をつくる元凶であり、日本中心主義を生み、優秀な人材の確保の阻害要因になっていたとの認識である。これによって、外向きの組織づくりとグローバル・スタンダードな人材確保を目指したのである。

さらに、同社が大鉈を振るったのが「退職金制度」の廃止である。これが外国人を採用する際の阻害要因であり、退職金制度を知らない外国人には単なる薄給としか映らなかったのである。退職金制度廃止の時点で、これまで長期に渡って蓄積された内部留保金により全社員に退職金を支払ったのである。退職金の前払いである。

部課長制度の廃止に続いて、「年俸制」を導入している。これにより、ベースアップや「ボーナス制度」も廃止している（桐山、2010）。

次は、コーポレート・ガバナンスの改革である。まず、「開かれた株主総会」にするために、一般株主の利便性を考えて開催日を土曜日にしたり、ITを活用した

「投票システム」も導入している。また、国内外機関投資家に加え、個人株主向けにも会社説明会を行っている。2003年には、コーポレート・ガバナンスの強化をめざし、日本初の「委員会設置会社」として登録している。この取締役会の委員会には外国人取締役も入っている。こうしたスミダのコーポレート・ガバナンス改革はハーバード・ビジネス・スクール（HBS）のケースにもなっている。

以上、スミダの「グローバル経営」では、日本企業が怖がってやらなかったことをほとんど実施しており、こうした変革への積極的なチャレンジは高く評価することができよう。

### 3. サムスン（三星）電子の「グローバル経営」への挑戦

2011年度の速報値によれば、半導体で世界第2位のサムスン電子（以下サムスンという）の売上高は約291.5億ドルであり、日本企業として最上位の東芝は前年の3位から4位へと順位を1つ落とし、サムスンに大きく水を明けられている（表1参照）。また、サムスンの2011年10月～12月期の連結営業利益は前年同期比73%増（約3,470億円）になる見込みであるという（日本経済新聞、2012）。

表1 世界半導体メーカーランキング・トップ10（単位：百万ドル）

2011年 ランク	2010年 ランク	メーカー名	2011年 売上高	2011年 シェア (%)	2010年 売上高	2011年 対前年 成長率 (%)
1	1	Intel	51,052	16.9%	41,988	21.6%
2	2	Samsung Electronics	29,150	9.7%	28,097	3.7%
3	4	Texas Instruments*	12,082	4.0%	11,878	1.7%
4	3	東芝	11,695	3.9%	12,360	-5.4%
5	6	ルネサスエレクトロニクス**	10,714	3.5%	10,204	5.0%
6	9	Qualcomm***	9,819	3.3%	7,204	36.3%
7	5	STMicroelectronics	9,780	3.2%	10,346	-5.5%
8	7	Hynix Semiconductor	9,090	3.0%	9,884	-8.0%
9	8	Micron Technology	7,618	2.5%	8,224	-7.4%
10	10	Broadcom	7,091	2.3%	6,604	7.4%
		その他	143,960	47.7%	152,575	-5.6%
		合計	302,051	100.0%	299,364	0.9%

（為替レート：2010年 1ドル＝87.75円、2011年 1ドル＝81.17円）

\*Texas Instruments は2011年9月にNational Semiconductorを買収した。そのため、2011年第3四半期と第4四半期のNational Semiconductorの売上高は、Texas Instrumentsに計上されている。\*\*ルネサス エレクトロニクスの2010年売上高には、ルネサス テクノロジーの第1四半期の売上高が含まれていない。\*\*\*Qualcomm の2011年第2四半期から第4四半期の売上高にはAtheros Communicationsの売上高が含まれている。

出所：ガートナー（2011年12月、速報値）

<http://www.gartner.co.jp/press/html/pr20111220-01.html> より引用。



### 3.1 サムスン電子を取り上げる理由

正確に言えば、総合電機メーカーの売上高としては日立や東芝やパナソニックなどの方が大きい、純利益ではサムスンが遥かに上である。海外ではサムスンのブランド力は、日本企業をはるかに上回り、超優良企業である。知らないのは日本人だけである。もちろん業界人は知っているが、意図的に無視してきたといえる。あるいは認めたくないというのが正直な心情かもしれない。同社は、日本が得意としていた半導体、液晶、携帯電話で果敢にシェアを奪い、気がつけば日本企業は後塵を拝しているというのが現実である（北岡、2005）。

このように世界景気の減速で企業業績の先行きが不透明な中でサムスンの収益力が際立っているのはなぜだろうか。さらに言えば、電子部品や薄型液晶テレビの値下がりが続く電機業界で高水準の営業利益を上げられるのは何故なのか。

このような事実を前にして、日本の電機企業はサムスンの存在を無視するのではなく、むしろサムスンから学ぶべきなのではなかろうか。

### 3.2 恐るべしサムスン：半導体、液晶、携帯電話

#### (1) サムスンの後塵を拝する日本の半導体企業

80年代に米国の半導体企業を市場から駆逐した日本の半導体企業も、その後DRAMにおいてサムスンとの競争に敗れている。現在、世界の半導体は盛り返した米国のインテルと韓国のサムスンの2強の時代である。4位を最高とする東芝以下の日本勢は売上高や営業利益においてサムスンに大きく水を開けられている（表1参照）。日本企業は技術が優れていれば利益はついてくるといった「戦略なき技術至上主義」に陥り孤立したのではないか。戦略なき技術は孤立する。技術至上主義、技術信仰に陥り、消費者の真のニーズやウォンツに応えられなかった日本企業は、それを重視したサムスンに敗れたのである。

#### (2) 液晶はサムスンがトップ

液晶テレビの世界シェア1位はシャープであるが、それに使われる液晶パネルは圧倒的に韓国勢が強い。世界1はサムスンで、2位も韓国企業のLGである。韓国企業の実力は恐るべしである。

#### (3) 携帯電話もサムスンの勝利

2010年のメーカー別世界携帯電話の販売台数ランキングにおける順位、販売台数、市場シェアはそれぞれ、1位ノキア、約4億6,100万台（28.9%）、2位サムスン、約2億8,100万台（17.6%）、3位LG、約1億1,000万台（7.1%）、であり、日本勢のソニーエリクソンは6位で約4,000万台（2.6%）に過ぎない。携帯電話でもサムスは日本企業に勝利している。日本企業の敗因は世界標準方式（GSM）の読み違いとNTTの下請け（端末メーカー）に成り下がったことである。

### 3.3 サムスンの成功要因

サムスンの成功要因を3つ挙げるとすれば、まず第1に創業者、故李秉喆（イ・ビョンチョル）氏と息子で現会長の李健熙（イ・ゴンヒ）氏による卓越した経営手

腕である。具体的には、次のようなものである。

- ① トップの経営戦略における明確なメッセージ：4 大主力事業（TV、携帯電話、半導体、LCD）の圧倒的な世界 1 位の達成と 6 大育成事業（PC、プリンタ、システム LSI、家電、ネットワーク、イメージング）の体質強化
- ② 軸のぶれないマーケティング戦略：例えば、スポーツ・マーケティング
- ③ 地域専門家（グローバル人材）の育成：毎年 200～300 名を選抜し、世界各地に派遣。この制度で現在 4,000 名以上を育成
- ④ 能力主義への転換：IMF 危機以降欧米志向を強め、業績・能力主義の人事政策を採用
- ⑤ 大胆な投資戦略：例えば、同社は、半導体市況が低迷している時期に積極的な投資を行ったが、日本企業は業績が低迷すると設備投資を控えた（石田、2010）。

第 2 は、人材戦略であり、世界中から優秀な人材を集め、動機づけ、高い報酬を払い、サムソンのために働いてもらう方針をとっている。

第 3 は、教育戦略である。体系的・科学的なプログラム、ハードなプログラムで人材を教育し、一流のサムソン・マンに育成している。人材教育には金を惜しまず、「一人の天才が 10 万人を養う」（李健熙）の大号令のもと世界中から、皮膚の色や国籍を問わず、優秀な人材を集めている（北岡、2005）。

以上から、同社と日本企業を比較すれば表 2 のように纏めることができる。日本企業はいつの間にか組織が硬直化し、社長はサラリーマン化し、誰が考えても当たり前と思うことが意思決定できなくなっており、これが日本企業のグローバルリゼーションを遅らせている（石田、2010、2011）。

**表 2 サムスン電子と日本企業の比較**

	サムスン電子	日本企業
リーダーシップ	・オーナー経営者のカリスマ性、明確なメッセージ	・サラリーマン社長、不明確なビジョン
経営方針	・常に危機意識、変化への強い意志	・緊張感が薄い、安定志向
技術開発	・組み合わせ技術、企業間協力、スピードの重視、技術より販売	・自社技術開発、販売よりも技術、技術面の優位性を誇示
組織体制	・横断的・柔軟な人事、部門間移動、権限と責任の明確化	・固定的な人事、タコソボ型、稟議制度（意思決定が遅い）
人事戦略	・世界中から優秀な人材の確保、能力主義（成果主義）	・純血型、不明確な人事評価
市場戦略	・海外重視（世界標準）、顧客志向 価格・品質＋デザイン、ブランド、納期	・国内重視、過剰品質
投資戦略	・将来への大胆な集中投資、独自判断	・小出しの分散投資、横並び志向

（出所）石田賢（2010）「サムスン躍進の原動力は何か？」（『世界経済評論』Vol.54 No.6, p.62 を一部改作）。

## おわりに

日本企業がグローバリゼーションを目指すとき、従来の日本流経営の内に残すべきものは維持・温存し、発展させると同時に、阻害要因となるものからは脱却・廃止する必要性を、2つのグローバル企業のケースを通じてみてきた。グローバリゼーションを目指す他の日本企業がスミダとサムスンのグローバル経営から学ぶべきことは多いと思われる。

スミダの場合、廃止すべきものは、集団主義、稟議制度、年功序列制度、ピラミッド型階層組織（部課長制度）、退職金制度、ベースアップやボーナス制度、等であった。一方、新たに導入したものは、純粋持株会社への移行、社内における英語の共通化、部課長制度に代えてビジネスユニット制、退職金制度の廃止に伴う年俸制、コーポレート・ガバナンス改革（委員会設置会社の導入）、能力主義（有名大学即有能な社員という図式を捨てる）、大胆な集中投資、違いを尊重するダイバーシティ・マネジメント<sup>注</sup>、緊張感のある組織風土の構築、等であった。

サムスンの成功要因は、トップの卓越した経営手腕、特に、経営戦略における明確なメッセージや軸のぶれないマーケティング戦略であった。また、世界中から優秀な人材が集まる組織をつくり上げる人材戦略を非常に重視している。

わが国では企業のグローバリゼーションは言葉だけが先行し十分な実績が上がっていないのが実情である。先に検討した経済同友会のいうグローバリゼーションにおける「新・日本流経営」の「近未来モデル」に到達するには長い期間がかかりそうであるが、何としてもそれを達成しなければ、日本企業のグローバルな成功はあり得ないのである。

本稿では、企業のグローバリゼーションと並んで重要な現地化の問題や内部化の問題には紙幅の都合上ほとんど触れられなかったが、現地国での現地化は、本国本社の「内なる国際化」と密接不可分な関係にある。その意味でまずは、日本本社側の国際化、多国籍化、・グローバル化を各社の国際化の発展度合いに応じて一歩ずつ前進させて自社のグローバリゼーションを実現させることが肝要と思料されるのである。

注：ダイバーシティに関して、日産のカルロ・スゴーン社長は、「日産のトップ 100 人のうち、日本人はおよそ 60 人で、残りは私を含めて世界各国の出身者だ」と述べている（日本経済新聞、2011）。トヨタと大きな違いであるが、この差が将来どうであるかである。

### 【参考文献】

- 北岡俊明＋ディベート大学（2005）『世界最強企業 サムスン恐るべし！』こう書房  
 社経済同友会（2009）「新・日本流経営の創造」『第 16 回企業白書』  
 桐山秀樹著（2010）『スミダ式国際経営』幻冬舎  
 石田賢（2010）「サムスン躍進の原動力は何か？」『世界経済評論』Vol.54 No.6、世界経済研究協会  
 石田賢（2011）「日本企業は韓国サムスンの強さから何を学ぶか？」『世界経済評論』Vol.55 No.1、世界経済研究協会  
 東洋大学経営力創成研究センター（2011）『調査中間報告書』「日本発経営力の創成と『新・日

本流』経営者・管理者教育に関するアンケート調査」  
日本経済新聞（2011）12月23日（朝刊）  
日本経済新聞（2012）1月6日（夕刊）

受付日：2012年1月10日      受理日：2012年2月2日